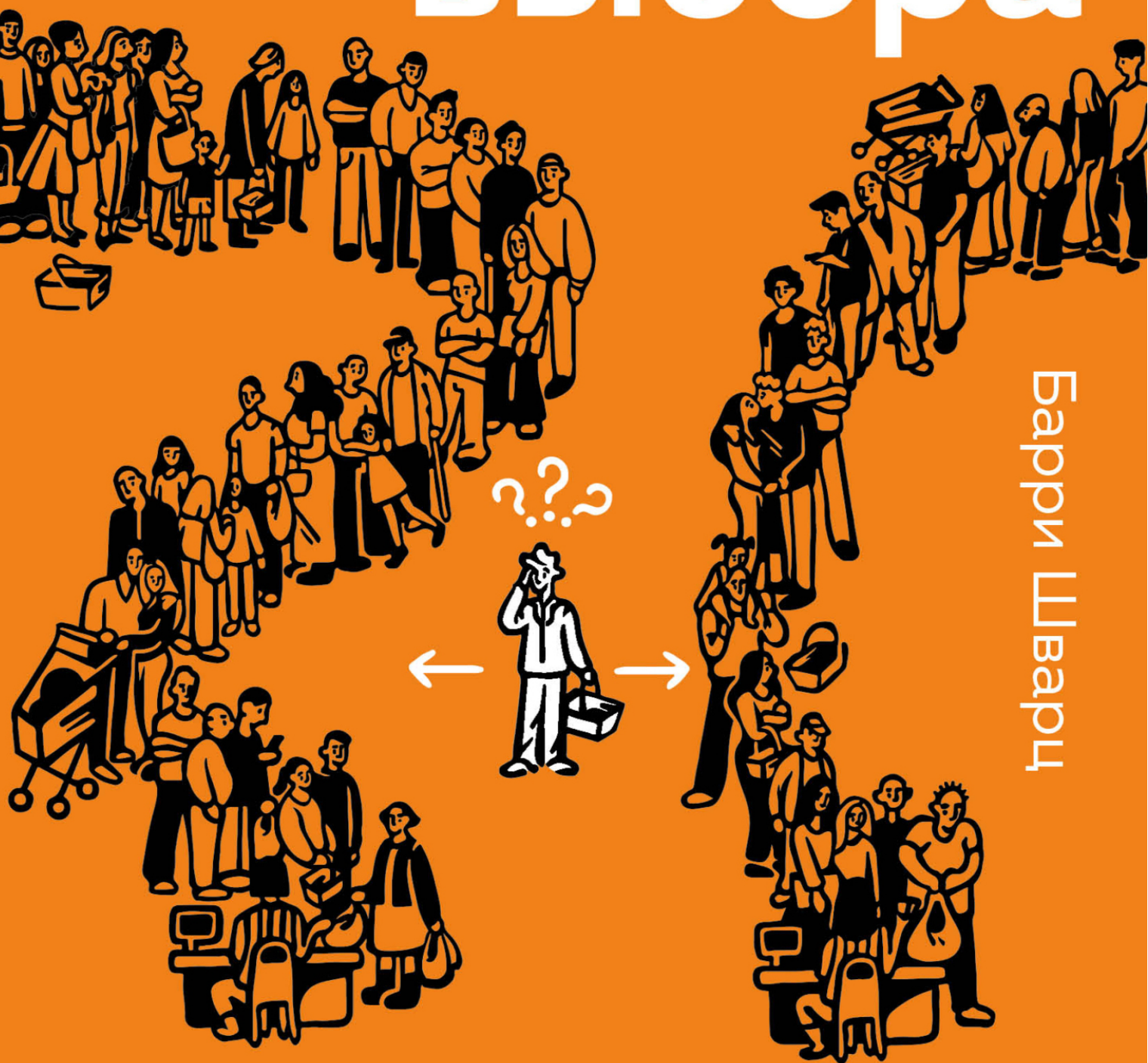


# Парадокс выбора



Барри Шварц

Как принимать решения,  
о которых мы не будем жалеть

Психологический бестселлер (Эксмо)

Барри Шварц

**Парадокс выбора. Как  
принимать решения, о  
которых мы не будем жалеть**

«ЭКСМО»

2004

УДК 159.923.2  
ББК 88.52

## **Шварц Б.**

Парадокс выбора. Как принимать решения, о которых мы не будем жалеть / Б. Шварц — «Эксмо», 2004 — (Психологический бестселлер (Эксмо))

ISBN 978-5-04-178716-5

Когда вы решили купить микроволновую печь, то идете в магазин. Там узнаете, что они бывают простыми, с грилем, с грилем и конвенцией, встроенные или отдельностоящие, черные, белые, оранжевые. Вы начинаете искать подробности в интернете и читаете статьи об устройстве магнетрона, чтобы понять, какая мощность нужна вам для разогрева супа. Спрашиваете своих друзей совета, какой бренд лучше всего купить. Вооружившись новыми знаниями, вы возвращаетесь в магазин и узнаете, что есть выгодные модели с расширенной гарантией, а есть с бесплатной доставкой... Постоянный выбор утомляет. Мы привыкли, что чем его больше, тем лучше, но на самом деле это не так. Изобилие пагубно влияет на нас, а одержимость выбором заставляет чувствовать себя несчастным. Психолог Барри Шварц исследовал этот феномен и вывел 11 простых шагов, которые помогут не тратить много времени на выбор любого масштаба: от ипотеки до десерта в кафе. В легкой и юмористической форме автор подмечает нюансы нашей повседневности и делит людей на максимизаторов и довольствователей. Барри Шварц поможет сократить любой выбор до двух позиций и сэкономить время на то, что по-настоящему важно. В формате PDF A4 сохранен издательский макет книги.

УДК 159.923.2  
ББК 88.52

ISBN 978-5-04-178716-5

© Шварц Б., 2004

© Эксмо, 2004

# Содержание

Отзывы	7
Предисловие ко второму изданию	9
Пролог	13
Часть I	17
Глава 1	17
Конец ознакомительного фрагмента.	25

**Барри Шварц**  
**Парадокс выбора**  
*Как принимать решения, о  
которых мы не будем жалеть*

Barry Schwartz  
THE PARADOX OF CHOICE:  
WHY MORE IS LESS, REVISED EDITION.

Copyright © 2004, 2016 by Barry Schwartz  
© Миша Ильвес, иллюстрации, 2023  
© Джангольская О., перевод на русский язык, 2023  
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2023

\* \* \*



## Отзывы



В книге вы найдете простое послание, способное изменить жизнь каждого. Шварц предлагает одиннадцать простых практических шагов, чтобы научиться выбирать мудрее – они преобразят вашу повседневную жизнь... Обязательно читайте!

**ФИЛИП ЗИМБАРДО,**  
*всемирно известный социальный психолог,  
автор книги «Как побороть застенчивость»*

В своей революционной и потрясающе логичной работе Барри Шварц показывает, что невероятное многообразие выбора в современном мире уже слишком. Обширный ассортимент лишает потребителя сил и удовлетворения собственными решениями. Эта книга обязательная к прочтению для каждого думающего человека.

**МАРТИН СЕЛИГМАН,**  
*известный психолог,  
автор книги «Новая позитивная психология»*

Современный мир предлагает нам все больше вариантов выбора, но, что иронично, все меньше удовлетворяет нас. В этой провокационной и захватывающей книге описаны шаги к более благополучной жизни, которые мы можем предпринять.

**ДЭВИД МАЙЕРС,**  
*социальный психолог, популяризатор науки,  
автор книги «Социальная психология»*

Данная книга замечательна по двум причинам. Во-первых, в ней убедительно доказано, почему иногда меньше вариантов лучше, и некоторые из нас слишком сильно стремятся к совершенству. И во-вторых, в процессе рассуждения об этом автор дает обзор современных психологических исследований в области принятия решений и благополучия.

**ДАНИЭЛЬ КАНЕМАН,**  
*лауреат премии по экономике памяти Альфреда Нобеля 2002 года,  
автор книги «Думай медленно... решай быстро»,  
профессор психологии Принстонского университета, член Национальной академии наук США*

Великолепно... Шварц блестяще доказывает корреляцию между нашим эмоциональным состоянием и тем, что он называет «тиранией выбора», а возможные последствия этого явления ужасают... Эта книга заставляет нас задуматься.

**CHRISTIAN SCIENCE MONITOR**

Шварц выстраивает аргументы логически и убедительно... [Он] потрясающе точно и размеренно пишет, и книга по-настоящему увлекает.

**AUSTIN AMERICAN-STATESMAN**

Шварц повествует о том, как возможность выбирать росла, как все увеличивалось наше стремление к идеалу и почему из-за этого мы только больше страдаем – от сожаления, упущенных возможностях и ощущения неполноценности... Автор дает полезные рекомендации, как жить в мире бесконечного выбора, подавляющего нас.

*THE ST. PETERSBURG TIMES*

Эта книга великолепная и к тому же полезная. Аргументы в ней отлично обоснованы и подкреплены ссылками на исследования.

*THE NEW YORK OBSERVER*

Очевидно, что Шварцу удалось ухватить обстановку в стране.

*THE CHRISTIAN CENTURY*

Проницательное исследование, успешно раскрывающее свое название.

*THE PHILADELPHIA INQUIRER*

Шварц открывает нам глаза на многие события повседневной жизни, о которых стоит задуматься.

*BOOKLIST*

Эта книга обязательна к прочтению.

*THE GUARDIAN (LONDON)*

## Предисловие ко второму изданию от Барри Шварца



У АМЕРИКАНЦЕВ ЕСТЬ МАССА УБЕЖДЕНИЙ, НАСТОЛЬКО ПРОЧНО вплетенных в мировоззрение, что мы даже не осознаем, как они влияют на нашу жизнь. Их можно выразить в форме своеобразного силлогизма:

Чем более свободны люди, тем больше у них благополучия.  
Чем больше у людей возможность выбора, тем больше у них свободы.  
Следовательно, чем больше выбора у людей – тем больше у них благополучия.

Сложно оспорить любое из этих утверждений. Для большей части американцев свобода – высшее благо. Чем ее больше, тем лучше их жизнь и тем выше качество жизни всего общества. Когда государство пытается ограничить наши свободы (заставляя пристегиваться в машине или оплачивать обязательную страховку), требуется немало усилий для оправдания подобного вмешательства.

Мы стремимся укрепить свои свободы, но каким образом? Свободы без возможности выбирать не существует. Если граждане свободны смотреть телевизор, когда только пожелают, но при этом им доступно вещание лишь одного телеканала, это вовсе не свобода. Так что путь к ее укреплению и расширению – это расширение возможности выбора. Практически каждый экономист подтвердит: наличие выбора положительно повлияет на многих и не сделает никому хуже. Если вы довольны выбором между кукурузными хлопьями и овсянкой, можете не обращать внимания на десятки других вариантов завтрака на полках магазина. Если вас устраивают каналы *ESPN* и *CNN*, можете даже не включать сотни других доступных. Наличие большого количества вариантов никак не повредит, и при этом, если вам не нравятся ни хлопья, ни овсянка, можете позволить себе что-то другое. Вот и подтверждение нашего силлогизма: чем больше выбора, тем больше благополучия. Согласно данной точке зрения, если родители смогут выбирать, в какую школу отправлять детей, это никак не повредит благосостоянию родителей, которых устраивают и обычные государственные школы по месту жительства, однако благотворно повлияет на тех, кто считает, что качества образования в государственных недостаточно.

Согласившись с этим силлогизмом свободы, выбора и благосостояния, вы видите всю привлекательность системы, где за наше внимание соревнуется целый ряд рынков. Это касается не только хлопьев и телевидения, но и страхования здоровья, образования и медикаментов. По этой логике, вместо того чтобы просто позволить государству диктовать, что выбирать, мы должны разрешить производителям конкурировать между собой, позволяя гражданам принимать решение. Победители выигрывают, давая нам то, что мы хотим.

На протяжении многих лет, начиная с 1970-х годов, я размышлял о том энтузиазме, с которым мы поощряем свободный рынок, воспринимая его как чудодейственное средство, способное дать людям именно то, чего они хотят от жизни. Предположения, как люди принимают решения, выдвигаемые экономистами, меня не убеждали. С моей точки зрения, главное благо рынка – его ориентация на личную свободу выбора. Однако люди не идеально рационально принимают решения, как считают экономисты. Мы все ошибаемся – хотя бы иногда. И более того, думаю, важнейшие решения (например, в какую школу отправить детей, где работать, лечиться и как оплачивать данные решения, как принимать участие в общественной жизни и

так далее) не должны диктоваться рынком. В некоторых случаях его свободу лучше ограничивать, а не поощрять. У свободного рынка есть свое место в наших жизнях – но не везде.

В 1994 году я написал книгу об этом под названием *The Costs of Living: How Market Freedom Erodes the Best Things in Life* (рус. *Стоимость жизни: Как свобода рынка разрушает лучшее в нашей жизни*). Именно в процессе ее написания я серьезно задумался о преимуществах и недостатках неограниченной свободы выбора. Есть ряд философов, размышлявших над возможностью, что, хотя свобода выбора – это замечательно, для нас это слишком хорошо. Однако подобных немного, и большая часть социологов, политических деятелей и рядовых граждан придерживаются силлогизма, о котором говорилось выше.

Позже, в 1999 году психологи Шина Айенгар и Марк Леппер опубликовали статью, изменившую мою жизнь. В ней (подробно обсудим ее позже) были представлены три исследования, каждое из которых подтверждало: предоставляя людям широкую возможность выбора, вы их не освобождаете, а парализуете. И даже если люди преодолевали ступор и выбирали среди большого количества вариантов, их в меньшей степени устраивало решение, чем если бы они выбирали из ограниченного количества. Приблизительно в то же время, когда работу опубликовали, меня попросили написать статью для одного видного журнала по психологии о ценности личной автономии, и я снова занялся исследованием свободы и выбора (и их соотношении с независимостью). Я предположил, что утверждение: «Люди в большей степени удовлетворены сделанным выбором, если у них больше вариантов, а следовательно, больше автономии» не вполне верно. Вскоре после ее написания я отправился купить себе новые джинсы. Получилось, что к этому моменту я достаточно давно не был в магазине, и теперь меня ошеломило представленное количество вариантов. Имея огромный ассортимент перед глазами, я умудрился найти самые удобные из всех, что у меня когда-либо были. И все равно остался недоволен. С этого началась новая книга.

С момента первой публикации (в 2005 году) у меня была масса возможностей обсудить работу. Я прочитал почти сотню лекций, давал множество теле- и радиоинтервью и говорил с огромным количеством журналистов. Помимо этого, я выступил с речью на ежегодной конференции TED, которая набрала 5 млн просмотров. Реакция слушателей оказалась приятно положительной. Снова и снова люди говорили, что я открыл им глаза на источник их собственных проблем и они также сталкивались со своей версией «парадокса выбора джинсов».

Мои исследования на этом не закончились. Вместе с коллегами Эндрю Вандом, Соней Любомирски, Джоном Монтероссо, Кэтрин Уайт и Дарреном Леманом я изучал следующий вопрос: одинаково ли влияет большой выбор на всех. Если собираетесь найти лучшее – неважно, телевизионное шоу, завтрак, дом, машину, работу или романтического партнера, – широкая возможность выбора становится проблемой, потому что единственный способ понять, что у вас лучшее, – попробовать все. И наоборот, если хотите найти нечто «достаточно хорошее», большой выбор почти (а то и вовсе) не проблема.

Выбирая «достаточно хорошее», люди перестают искать, как только найдут подходящий вариант.

Вместе с коллегами мы разработали шкалу максимизации, по которой можно различать эти два типа людей. И обнаружили, что люди отличаются по уровню требований во время принятия решений. Те, кто хочет только лучшее (максимизаторы), сталкиваются с большим количеством проблем и в меньшей степени довольны итоговым выбором, а также уровнем жизни в целом, чем те, кто довольствуется «достаточно хорошим» (их мы назвали довольствователями). Более подробно о различиях между ними, а также о шкале для измерения данных свойств я пишу в главе 4.

В 2005 году я пришел к выводу, что возможность выбирать не является абсолютным благом и высокие стандарты способны усложнить проблему выбора. На протяжении десятилетия после выпуска книги было проведено множество исследований на данную тему. Они убедили

меня, что избыточность вариантов выбора действительно представляет собой проблему (хотя не для всех и не во всех ситуациях). Для кого-то силлогизм действительно оказывается верным: больше вариантов выбора – лучше. Несмотря на то что различие между максимизаторами и довольствователями подтверждается и современными исследованиями, мы все еще не до конца понимаем все психологические аспекты, относящиеся к этому.

В переиздании книги я постарался изменить как можно меньше. Структура та же, что и в предыдущем издании, как и аргументы о цене и преимуществах выбора. Я включил новые исследования, проведенные после первого издания, и добавил больше ссылок на еще более новые исследования в примечаниях в конце книги. Тем не менее уже знакомые с данной работой по большей части будут ее перечитывать, а не открывать нечто новое. Старые аргументы, подкрепленные новыми доказательствами, остаются неизменными.

Особенно хочу подчеркнуть: наличие огромного выбора может стать проблемой, в первую очередь для обеспеченных людей. Это правда, что чем больше у вас денег, тем больше вариантов открывается перед вами. В США богатство – это гарант свободы выбора. Если у вас нет собственного заработка, неважно, сколько доступных опций существует, – они недоступны для вас. Это касается и тех случаев, когда деньги не нужны. Например, если работаете до изнеможения каждый день, просто чтобы заработать себе на пропитание, у вас не будет ни времени, ни сил на принятие важных решений, касающихся перемен в жизни. И несмотря на то что проблемы, о которых я буду говорить, действительно существуют, огромное количество людей по всему миру с радостью согласились бы обменять текущие проблемы на трудности выбора. Я осознаю, у большинства недостаточно свободы и выбора, поэтому прошу читателей также отметить: целью книги является не борьба с неравенством, а рассказ о том, как предоставление подобной возможности может добавить нам проблем.

Стало бы лучше, если бы большую часть решений принимали за нас? Нет. Хотя я полагаю, *некоторые* и стоило бы принимать кому-то за нас, именно мы должны определять, какими они будут. У нас есть «выбор выбирать», как я пишу в этой книге, а также возможность доверить выбор другим, кто заботится о нашем благосостоянии, а также достаточно квалифицированы, чтобы принимать за нас лучшие решения.

Для примера рассмотрим исследование Шиной Айенгар и ряда ее коллег. Она оценила уровень участия в планах добровольного пенсионного страхования более чем 750 000 работников практически тысячи компаний. И обнаружила: на каждые 10 дополнительных фондов, которые предоставлял работодатель, уровень участия *падал* на 2 %. Во многих компаниях это не только влияло на пенсию служащих в будущем, но они и лишались параллельного взноса работодателя (иногда превышавшего \$5000). Ничуть не сомневаюсь, что работодатели полагали, будто делают благое дело, предлагая сотрудникам такое количество вариантов. Но мы все знаем, куда вымощен путь благими намерениями. Большую часть сотрудников вполне бы устроило несколько тщательно отобранных пенсионных фондов, чем представленные десять, двадцать или даже сто.

Если согласитесь с доводами, приведенными в книге, вы столкнетесь со следующим вопросом: как понять, в каких случаях ограничивать опции, и как это делать? Как мы решаем, от каких вариантов стоит отказаться? В основном учитывая свойства общества, в котором живем, мы самостоятельно должны решать, когда, где и каким образом упрощать свои жизни и ограничивать количество доступных вариантов. Как общество, мы должны скептически относиться к тем, кто обещает улучшить нашу жизнь, просто предоставив возможность выбирать среди большего количества вариантов. *Есть шанс*, что на нас положительно повлияет возможность решать, куда вкладывать пенсионные взносы, в какую школу отправлять детей, какую страховку и медикаменты выбрать и так далее. Но эти же варианты способны повлиять отрицательно: нам не хватит опыта, чтобы принять лучшее решение, или времени, чтобы действительно разобраться в этой сфере. Или нас и так настолько будет обременять необходимость

принимать решения, что, столкнувшись с очередным выбором, мы не сможем с ним справиться.

Ограничивая количество принимаемых решений, а также количество доступных опций, вы освободите больше времени для действительно важных вещей – в отличие от людей, которые выбирают и выбирают, стремясь найти абстрактное совершенство. А свободное время можно использовать более мудро, проводя его с детьми, родителями, друзьями, пациентами, клиентами или студентами. Настоящие трудности жизни находятся в социальной сфере. Как соблюсти баланс между честностью и добротой, смелостью и осторожностью, поддержкой и критикой, эмпатией и отрешенностью, заботой и уважением чужой независимости? С каждым отдельным случаем нам снова и снова надо искать баланс, от человека к человеку, и единственный путь – это развивать отношения с теми, кто для нас важнее всего, находя время выслушать их, взглянуть на мир их глазами, а также меняться, иногда до неузнаваемости, под их влиянием. В таком мире, как наш, вынуждающем принимать одно решение за другим, это может быть тяжело. Наши попытки выбрать лучшую машину могут помешать желанию быть хорошим другом. Стремление выбрать лучшую работу может встать на пути у обязанности быть лучшими родителями. Если время, которое вы сэкономите, воспользовавшись некоторыми из моих рекомендаций, вы посвятите улучшению отношений с близкими людьми, вы не только измените к лучшему свою жизнь, но и улучшите их. Это станет переменной, которую экономисты называют «эффектом Парето» – переменной, выгодной для всех.

## Пролог

### Парадокс выбора: дорожная карта



ОКОЛО 20 ЛЕТ НАЗАД Я ОТПРАВИЛСЯ В МАГАЗИН, ЧТОБЫ КУПИТЬ новые джинсы. Как правило, я занашиваю старую пару до дыр, так что с момента последней покупки прошло достаточно много времени. Милая молодая продавщица подошла ко мне и спросила, чем может помочь.

– Мне нужна пара джинсов, 32–38 размер, – ответил я.

– Предпочитаете облегающие, зауженного кроя, стандартные, свободного кроя или очень свободного кроя? – уточнила она. – С эффектом поношенности, вареные или потертые? На пуговицах или на молнии? Выцветшие или однотонные?

Я так растерялся, что потерял дар речи. Лишь через пару секунд смог промямлить что-то вроде:

– Да мне просто обычные джинсы. Ну, знаете, которые раньше были единственными.

Оказалось, она не знала, какие именно раньше считались стандартными, но, проконсультировавшись с коллегами постарше, поняла, что я имел в виду под словом «обычные», и указала в нужном направлении.

Проблема в том, что, учитывая такое количество вариантов, я уже не был уверен в желании приобрести именно «обычные». Может, джинсы зауженного или свободного кроя окажутся удобнее? Раз я уже показал, что абсолютно не разбираюсь в современной моде, то твердо решил разобраться. Поэтому снова подошел к ней и спросил, в чем разница между стандартными джинсами и свободными. Она показала табличку, на которой были изображены варианты кроя. Отбросить лишние опции это не помогло, так что я решил примерить все. Набрав по паре джинсов каждого, я отправился в примерочную и тщательно изучал себя в зеркале, надевая каждую пару. Хотя решение не было особенно важным, я уверился, что один из предложенных вариантов идеально мне подойдет, осталось только понять какой – но я не мог. В итоге я выбрал обычные джинсы прямого кроя, подумав, что «свободные» словно намекают на то, что я начинаю полнеть, но пытаюсь это скрыть.

Джинсы, которые я тогда выбрал, отлично на мне сидели, но в тот день показалось, что покупка не должна занимать столько времени. Создав такое количество вариантов, магазин, несомненно, оказал услугу покупателям с разными вкусами и фигурами. Однако из-за подобного расширения ассортимента возникла и новая проблема, требующая решения. Раньше обычный покупатель вроде меня был вынужден удовлетвориться неидеальными джинсами – при этом их покупка занимала пять минут. Теперь же процесс превратился в сложную задачу, в которую надо вкладывать время, силы, а также он вызывал приличное количество сомнений, нервозности и волнений.

Покупка джинсов – дело обычное, но оно иллюстрирует намного более обширную тему, о которой и будем говорить в этой книге. Когда у людей нет выбора, жизнь становится практически невыносимой. Когда количество доступных вариантов увеличивается, как это происходит постоянно в рамках нашей культуры потребительства, увеличивается и наша автономия, свобода и способность контролировать жизнь – и это замечательно. Но вместе с ростом многообразия начинают проявляться и отрицательные эффекты.

Начиная с этого момента выбор не освобождает, а ограничивает. Можно даже сказать, терроризирует нас.

Терроризирует? Очень громко сказано, особенно в контексте разговора о покупке джинсов. Однако тема книги не ограничена нашим подходом к выбору товаров. Она о решениях, которые мы должны принимать практически во всех областях жизни: образование, работа, дружба, секс, романтические отношения, родительство, религия. Несомненно, подобные действия меняют нашу жизнь. Благодаря им мы способны контролировать собственную судьбу и делать шаги в сторону мечты в любой ситуации. Без выбора независимость невозможна, а без независимости нет и благополучия. Здоровые люди хотят управлять собственной жизнью и даже испытывают потребность в этом.

С другой стороны, мысль, что возможность *что-либо* выбирать – это хорошо, не значит, что чем больше вариантов – тем лучше. Я покажу вам, что у многообразия опций есть своя цена. Наша культура без ума от свободы, самоопределения и разнообразия, и мы держимся за них любой ценой. Однако подобная привязанность ко всем доступным опциям приводит нас к принятию сомнительных решений, тревоге, стрессу и неудовлетворенности, а в некоторых случаях и к клинической депрессии.

Много лет назад выдающийся политический философ Исайя Берлин провел черту между «негативной свободой» и «позитивной свободой». Негативная свобода – это «свобода от»: от ограничений, от подчинения кому-либо. Позитивная свобода – это «свобода для»: делать что-либо, возможность стать творцом собственной жизни, прожить жизнь, наполненную смыслом и значением. Зачастую данные типы свободы идут рука об руку. Если у людей нет достаточно «свободы от», они не могут позволить себе «свободу для». Но не всегда они соседствуют.

Лауреат премии по экономике памяти Альфреда Нобеля Амартия Сен также исследовал природу свободы и независимости, их значения и условия, способствующие их развитию. В книге «Развитие как свобода» он говорит о различии между собственно функциональностью принимаемых нами решений и их важности в нашей жизни. Он полагает, что вместо идеализации свободы выбора мы должны задать вопрос: освобождает ли нас это или подавляет, позволяет двигаться или ограничивает, положительно влияет на уважение к себе или отрицательно, позволяет нам принимать больше участия в социальной жизни или наоборот? Свобода – ключевой фактор уважения к себе, участия в общественной жизни, мобильности и развития, но не всякий выбор предоставляет свободу. В особенности возможность выбирать товары и услуги не дает практически никакой свободы – если мы говорим о действительно важном. Наоборот, он даже вредит, отнимая у нас время и энергию, которые можно посвятить более нужному делу.

Я уверен, множество людей чувствуют себя все менее и менее удовлетворенными, хотя свобода выбора растет и растет. Эта книга написана с целью разобраться, почему так происходит и что мы можем с этим сделать.

Это важная проблема. Соединенные Штаты Америки были основаны на принципах индивидуальных свобод и независимости, а свобода выбора – наша ключевая ценность. Тем не менее я убежден: напрямую связывая свободу с выбором (например, полагая, что чем больше доступных опций – тем больше мы свободны), мы оказываем себе дурную услугу.

Я уверен: намного больше наша свобода опирается на умение принимать правильное решение касательно значимых вещей, а также на умение отбрасывать беспокойство о проблемах менее важных.

Продолжая эту мысль, в части I я расскажу, как увеличилось количество выборов, с которыми мы ежедневно сталкиваемся, на протяжении последних лет. В части II мы обсудим, как происходит процесс выбора, насколько сложно и затратно принимать мудрые решения. Принять верное – особенно сложная задача для тех, кто стремится выбирать только лучшее, те, кого я буду называть «максимизаторы». Часть III рассказывает о том, как и почему выбор может заставить нас страдать. В ней мы поговорим о том, на самом ли деле большее многообразие способно сделать людей счастливее, и придем к выводу, что зачастую это не так. Также обсудим ряд психологических процессов, объясняющих, почему расширение количества опций –

не благо (адаптация, сожаление, чувство упущенных возможностей, завышенные ожидания, ощущение собственной несостоятельности по сравнению с другими людьми). Эту часть мы завершим выводом, что, вероятно, расширение возможностей выбора внесло свой вклад в эпидемию клинической депрессии, поразившей западный мир. И наконец, в части IV я расскажу, как среди современной свободы выбора воспользоваться положительными ее чертами и избегать отрицательных.

## **ЛОПАТЫ** **ДЛЯ ЛЮБЫХ ЗАДАЧ**



**МОЖЕТ, ВАМ УДАСТСЯ НАЙТИ ОБЫЧНУЮ...**

В этой книге вы познакомитесь с огромным количеством исследований современных психологов, экономистов, исследователей рынка и ученых, занимающихся проблемами принятия решений и выбора. В исследованиях есть много важной информации, часть ее не вполне очевидна, а часть даже контринтуитивна. Например, я покажу, что:

1. Если мы добровольно ограничим некоторые свободы, будет лучше, чем просто протестовать против любых ограничений.
2. Нам станет лучше, если мы будем стремиться к «достаточно хорошему», а не к лучшему (вы когда-либо сталкивались с родителями, которые требуют для своего ребенка только «достаточно хорошее»?).
3. Если снизить ожидания от последствий принятых решений, нам будет лучше.
4. Нам было бы лучше, если решения, принятые нами, были бы необратимы.
5. Нам будет лучше, если перестанем обращать внимание на действия окружающих.

Данные утверждения бросают вызов житейской мудрости, будто нам тем лучше, чем больше свободы выбора; высокие стандарты – отличный путь к лучшим результатам; возможность отменить принятое решение и все переиграть также более выгодна. Однако я надеюсь показать, что житейская мудрость ошибается, по крайней мере, относительно нашего удовлетворения принятыми решениями.

Как я уже упоминал, мы поговорим о перегруженности выбором и ее влиянии на целый ряд областей человеческой жизни, зачастую очень важных. Но для понимания смысла слова «перегруженность», вкладываемого мной, приступим к теме с самого низа иерархии потребностей и постепенно поднимемся. А для этого еще раз отправимся за покупками.

# Часть I

## Когда мы выбираем



### Глава 1

#### За покупками



#### Один день в супермаркете

ОКОЛО ДЕСЯТИ ЛЕТ НАЗАД, СОБИРАЯСЬ ПРИСТУПИТЬ К НАПИСАНИЮ первого издания этой книги, я отправился в местный магазин. Рассматривая полки, я нашел 85 различных марок и видов крекеров. Читая надписи на упаковках, обнаружил, что в некоторых содержится соль, а в других – нет. Некоторые обезжиренные, а другие – нет. Есть большие упаковки и маленькие. Обычного размера и на один укус. Совершенно стандартные, а еще импортные и дорогие.

Супермаркет находится недалеко от моего дома – не самый масштабный, но все равно рядом с крекерами стояло 285 видов печенья, среди которых 21 вариант с шоколадной крошкой. Крекеры (или печенья, не уверен, к чему их правильнее отнести) в форме рыбок было 20 различных видов.

Напротив находился отдел с напитками: 13 «спортивных», 65 соков в коробочках для детей, 85 других видов и марок, а также 75 сортов холодного чая и напитков для взрослых. Чайные напитки подслащенные (с сахаром или сахарозаменителем), с лимоном и другими вкусами.

Чуть дальше, в отделе снеков, 95 различных вариантов чипсов: тако и картофельные, рифленые и обычные, с каким-либо вкусом и без, соленые и без соли, обычные жирные, с пониженным содержанием жира и обезжиренные, сухарики и так далее, включая с десятком разных вариантов *Pringles*. По соседству находился отдел с газировкой, вне всяких сомнений, чтобы запить чипсы. Как минимум 15 видов бутилированной воды.

В аптечном отделе и косметическом я нашел 61 вид масла для загара и солнцезащитных кремов, 80 различных обезболивающих (по 350 миллиграммов или 500 миллиграммов; в таблетках и капсулах; в оболочке и без). 40 видов зубной пасты, 150 различных помад, 75 подводок и 90 оттенков лака для ногтей – это только от одного производителя. А также 116 видов крема и 360 типов шампуней, кондиционеров, гелей и муссов. За ними стояли 90 различных видов лекарств от простуды и насморка. И наконец, зубная нить: вошенная и нет, со вкусом и без, всевозможной толщины.

Вернувшись в продуктовый отдел, я увидел 230 вариантов супа, включая 29 видов куриного. 16 сортов пюре быстрого приготовления, 75 видов соусов и 120 их видов для пасты. Среди 175 сортов заправок для салата было 16 «итальянских», но, если ни одна мне не понравилась бы, я мог выбрать любое из 15 вариантов оливкового масла *extra virgin* и 42 сорта уксуса и сделать собственную. В отделе злаков было 275 видов, включая 24 варианта овсянки и 7 различных видов сухих завтраков. Напротив расположились 64 вида соуса барбекю и 175 сортов чая.

Уже на финишной прямой я прошел мимо 22 сортов замороженных вафель, и как раз перед оплатой покупок (бумажный пакет или пластиковый; наличные, кредитная карточка или дебетовая) была кулинария с 55 видами салатов.

Всего лишь поспешно пробежавшись по небольшому магазину со скромным ассортиментом, мы не можем в полной мере представить все изобилие, которое сегодня раскидывается перед обычным потребителем среднего класса. А я ведь даже не начал говорить о свежих овощах и фруктах (органические, полуорганические и старые добрые, выращенные на пестицидах), свежем мясе и рыбе, птице (огромный выбор курицы, выращенной на свободном выгуле или бройлеров; с кожей и без; целиком или частями; в маринаде и без добавок; уже нафаршированной или нет), бесконечных рядах заморозки, канцелярских товаров, бытовой химии и так далее без конца.

В стандартном супермаркете находится до 50 000 наименований. Среди этого многообразия можно выбирать бесконечно. И каждый год на полках появляются более 20 000 новых, хотя большую часть ждет сокрушительный провал.

Когда во время покупок вы сравниваете цены в различных магазинах, чтобы купить что-то максимально выгодно, вы еще больше усложняете стоящую перед вами задачу.

Если внимательно относиться к тому, что покупаете, то можете провести большую часть дня, выбирая одну-единственную упаковку крекеров, раз вас волнует и цена, и вкусовые качества, и свежесть, и количество жира, соли и калорий. Возможно, в этом кроется причина, что покупатели склонны снова и снова брать продукты, к которым привыкли, игнорируя 75 % соревнующихся за их внимание (а также, разумеется, деньги) товаров. Кто вообще будет рассматривать все 300 вариантов печенья, представленные в магазине (не считая профессора, занятого исследованием)?



Как правило, в супермаркетах продаются «товары кратковременного пользования», которые быстро используют и пополняют снова. Так что, купив не те крекеры, это не повлечет за собой серьезных последствий ни для ваших эмоций, ни для кошелька. Однако зачастую при других условиях люди покупают более дорогие и долговечные товары. И здесь вместе с ростом количества опций растут и риски.

## Покупка электроники

ПРОДОЛЖАЯ МИССИЮ С ЦЕЛЬЮ ИССЛЕДОВАТЬ МНОГООБРАЗИЕ ВЫБОРА, я вышел из супермаркета и отправился в местный магазин электроники, где обнаружил:

- 45 различных стереосистем для автомобилей и 50 наборов динамиков для стереосистем.
- 42 компьютера, большую часть которых можно настраивать под себя.
- 27 различных принтеров, подключающихся к компьютеру.
- 110 видов телевизоров, с высоким разрешением, плоским экраном, различного размера и характеристик, а также с различным качеством звука.
- 30 видеомэгнитофонов и около 50 DVD-плееров.
- 20 видеокамер.
- 85 моделей телефона (не считая мобильных).
- 74 стереотюнера, 55 CD-плееров, 32 кассетных магнитофона (помните про существование кассет?) и 50 видов колонок. Учитывая, что эти компоненты можно сочетать между собой по-разному, мы получаем возможность приобрести и собрать больше 6 млн различных стереосистем. А если вам не хватает денег или упертости, чтобы собрать собственную, можете выбрать одну из 63 небольших встроенных систем.

В отличие от супермаркета, товары в магазине электроники имеют больший срок годности. Если мы ошибемся с выбором, придется или смириться, или вернуть товар и снова пройти через мучительную процедуру выбора. К тому же мы не особо можем положиться на привычку выбирать уже знакомые товары, так как приобретаем стереосистемы не каждую неделю. Технологии же развиваются так стремительно, что, когда мы снова отправимся в магазин, нашу любимую модель могут уже снять с продажи. С такими ставками и ценами выбор уже влечет за собой серьезные последствия.

## Покупки по почте

НАМ С ЖЕНОЙ ПО ПОЧТЕ ПРИХОДИТ ОКОЛО 20 КАТАЛОГОВ В НЕДЕЛЮ: одежды, чемоданов, домашней утвари, мебели, кухонных принадлежностей, изысканной еды, спортивного снаряжения, компьютерного оборудования, постельного белья, ванных принадлежностей, необычных подарков, а также парочка, которую вообще сложно отнести к какой-либо категории. Эти каталоги распространяются как плесень – стоит попасть в список рассылки одного, ждите еще дюжину. Купите что-либо по одному из них, и ваше имя попадет в список адресатов массы других каталогов. Только за месяц мне пришло 25 каталогов одежды, которые валяются на моем столе. Откроем один из них – летняя одежда для женщин. Там видим:

- 19 женских футболок разного кроя, все доступны в 8 различных цветах;
- 10 видов шорт, все в 7 цветах;
- 8 фасонов чинос, в ассортименте от 6 до 8 цветов;
- 7 фасонов джинсов, каждый в 5 оттенках;
- десятки разнообразных блузок и штанов, во множестве оттенков;
- 9 различных моделей ремней, в 5–6 цветах.

И конечно, купальники. 15 слитных, а среди раздельных:

- 7 видов верха (каждый в 5 цветах), которые сочетаются с 5 видами низа (каждый в 5 цветах), благодаря чему получаем 875 различных вариантов «собери свой купальник».

## Онлайн-покупки

МНЕ ВСЕ ЕЩЕ ПРИХОДЯТ БУМАЖНЫЕ КАТАЛОГИ, ХОТЯ ПОЧТИ НИКТО в нашем доме их не открывает. За те годы, что прошли с момента написания книги, интернет стал невероятно популярной площадкой для продаж. Уверен, вы понимаете: не важно, насколько велик реальный магазин, в него не влезет все. Когда появляются новые товары, старые исчезают с полок. Но интернет – это магазин с бесконечным количеством полок.

Сегодня практически любую версию любого товара, произведенного в любой точке земли, можно получить лишь по щелчку мыши. Только взглянув на *Amazon*, я обнаружил, что мы можем выбирать между 400 моделями спортивной обуви (не считая цвета); 400 видами зубных щеток; 500 фасонами свитеров, а также 20 000 фасонов женских джинсов (мужчинам доступно лишь 12 500 фасонов).

## Покупка знаний

ВНАШИ ДНИ ТИПИЧНЫЙ КАТАЛОГ УНИВЕРСИТЕТА ПОХОЖ НА КАТАЛОГ магазина больше, чем кажется. Самые либеральные колледжи искусств и университеты теперь служат воплощением идеи, что свобода выбора – превыше всего, а современный университет превратился в своего рода интеллектуальный торговый центр.

Век назад учебный план был достаточно четким, а главной целью являлось воспитание людей в рамках конкретной этической и гражданской традиций. Образование заключалось не только в изучении конкретной дисциплины; тогда это было именно воспитание граждан, разделявших бы общие ценности и устремления. Зачастую венцом университетского образования был курс, который преподавал президент колледжа, курс, сочетающий различные области знания, с которыми были знакомы студенты. Но что важнее: стояла задача научить молодежь использовать университетское образование в дальнейшем, чтобы жить честной и достойной жизнью – и как личности, и как часть общества.

Сейчас все иначе. Жесткого плана обучения нет, нет обязательного для всех студентов курса. Никто не пытается учить, как им жить, да и кто вообще может судить, что такое «жить правильно»? Пятьдесят лет назад, когда я сам учился в университете, у нас было около двух лет общеобразовательных дисциплин, обязательных для всех. Мы могли *иногда* выбирать между различными предметами, отвечающими требованиям, но выбор был невелик. Почти на каждой кафедре существовал один, вводный курс для начинающих, готовивший студента к дальнейшей работе в конкретной области. Можно было быть уверенным: если бы вы столкнулись со студентом того же университета, с которым не знакомы, оказалось бы, что вы целый год (как минимум) ходили на один и тот же предмет и можете его обсудить.

Сегодня сфера высшего образования предлагает широкий ассортимент «товаров», позволяя и даже поощряя студентов – «покупателей» – рассматривать товары, пока они не найдут что-то по душе. Отдельные покупатели могут «приобретать» любые наборы знаний, а университет предлагает все, что покупатель потребует. В некоторых достаточно престижных университетах подобный потребительский подход достиг невероятного размаха. В первые несколько недель обучения студенты дегустируют различные товары. Они отправляются на занятие, сидят на нем десять минут, чтобы понять, что за профессор ведет, а затем уходят – иногда посреди предложения лектора – чтобы попробовать посетить другое занятие. Студенты приходят и уходят, словно покупатели, которые бродят по торговому центру и заходят во все магазины подряд. «Давайте, у вас десять минут, чтобы проявить себя», – словно говорят они. «Покажите класс». И даже сами говорят, что в начале каждого семестра «набирают» предметы, как товары в корзине магазина.

Студенты должны делать выбор, способный изменить всю их жизнь, в том возрасте, когда интеллектуальное развитие и недостаток опыта могут не позволить принять достаточно мудрое решение.

Около 30 лет назад в Гарвардском университете профессора начали переживать, что у их студентов недостаточный уровень общих знаний, и деканат пересмотрел требования к учебным планам для формирования списка «обязательных общих предметов». С того момента студенты должны были выбрать как минимум один курс в каждой из семи широких областей знания. Всего доступных было около 220. «Иностранные культуры» представлены в виде 32 курсов, «история» – 44 курса, «литература и искусства» – 58, «этика» и «социальный анализ» – по 15 курсов каждый, 25 курсов по «количественному анализу» и 44 курса по «естественным наукам». Каковы шансы, что два случайно столкнувшихся студента Гарварда посещали один и тот же курс?

Недавно данный перечень «обязательных общих предметов» заменил более общий список требований к образованию, где студентам предоставлен выбор из 200 курсов в различных областях.

Для продвинутого изучения Гарвардский университет предлагает около 40 специальностей. Для студентов, которых интересуют междисциплинарные области, предоставляется возможность сочетать их между собой, получая практически бесконечное количество смежных специальностей. И если даже этого недостаточно, можно самим составлять план обучения.

Подобное принято не только в Гарварде. Принстонский университет предлагает 350 курсов для выполнения образовательных требований. В Стэнфордском учится еще больше людей, и курсов там больше. Даже в моем относительно небольшом университете, Суортмор-колледже, в котором учится всего 1350 студентов, есть 120 курсов, соответствующих нашей версии общеобразовательных требований, из которых студенты должны выбрать 9. Я упомянул только частные университеты, куда непросто попасть, но возможность выбора характерна не только для них. Например, в государственном университете Пенсильвании студенты-гуманитарии могут выбирать из более чем 40 специальностей, а также из сотен курсов, предназначенных для выполнения общеобразовательных требований.

В подобном расширении возможностей образования есть масса преимуществ. Традиционные ценности и традиционное знание, в прошлом передаваемые от учителя к ученику, зачастую было ограниченным и односторонним. До недавнего времени важные идеи, отражающие ценности, мысли и стремления людей, принадлежащих к различным культурам и традициям, систематически исключались из учебного плана. Вкусы и интересы студентов, каждый из которых уникален, душили и подавляли. В современном университете каждый студент может изучать то, что интересно ему, не будучи стесненным рамками того, что его предки считали достойным изучения. Но и у этой свободы своя цена.

Теперь касательно своего образования студенты должны делать выбор, который способен изменить всю их жизнь. Более того, они вынуждены делать его в возрасте, когда интеллектуальное развитие и недостаток опыта могут и не позволить им принять достаточно мудрое решение.

### **Покупка развлечений**

ДО ПОЯВЛЕНИЯ КАБЕЛЯ У АМЕРИКАНСКИХ ТЕЛЕЗРИТЕЛЕЙ БЫЛА возможность выбирать между тремя каналами. В больших городах количество могло увеличиваться за счет полудюжины местных станций. Когда появилось кабельное, его главной функцией было улучшение качества передачи. Потом добавились новые каналы, сначала медленно, но с течением времени все быстрее и быстрее. Теперь их штук 200 или больше (мой провайдер пред-

лагает 270), и это не считая фильмов, которые можно заказать отдельно. Если этих 200 вариантов недостаточно, существуют специальные сервисы по подписке, где вы можете посмотреть любой футбольный матч достаточно крупного университета по всей стране. А с пришествием высокоскоростного интернета мы получили стриминговые сервисы, благодаря которым количество вариантов стало практически бесконечным.

Но что если, даже имея подобный выбор, мы захотим посмотреть два шоу, которые идут в одно и то же время по двум разным каналам? Эту проблему решает видеоманитфон. Спокойно смотрите одно из них, а другое (или несколько других) записывайте на потом.

К тому же есть более продвинутые устройства, как *TiVo*, позволяющие создавать собственные ТВ-станции. Их можно настроить так, чтобы они искали шоу, интересные конкретному человеку, вырезали рекламу, проморолики и прочие раздражающие мелочи. А еще они способны «узнавать», что нам нравится, а затем «предлагать» нужные программы. Не надо планировать время, которое вы проведете у телевизора. Не надо смотреть на страничку с телепрограммой в газете. Там их уже и не печатают. Посреди ночи или рано утром, неважно, в любое время, какое только пожелаете, тот старый фильм будет вам доступен.

Сейчас телевидение поистине представляет собой отличный пример безграничного выбора. Эти коробки стоят дома у каждого, но все равно, когда офисные работники соберутся у кулера, чтобы обсудить вчерашние телепередачи, вряд ли среди них найдутся двое, кто смотрел одну и ту же. Словно студенты-первокурсники, которые мечутся в поисках товарища, разделяющего тот же интеллектуальный опыт, телезрители страдают в поисках товарища по телевизионному опыту.

### **Расширенный выбор – это хорошо или плохо?**

АМЕРИКАНЦЫ ПРОВОДЯТ БОЛЬШЕ ВРЕМЕНИ ЗА ПОКУПКАМИ, чем члены любого другого общества. Примерно раз в неделю они посещают торговые центры; и сейчас в США больше торговых центров, чем школ. Исследования показали: 93 % девочек-подростков назвали шопинг любимым занятием. Взрослые женщины также говорили о своей любви к процессу, но трудоустроенные назвали поход по магазинам нервотрепкой, как и большинство мужчин. Когда людей попросили составить рейтинг удовлетворения, которое им приносят различные виды активности, покупка продуктов оказалась на втором месте с конца, а другие виды шопинга – на пятом месте с конца. В последние годы его место опускается все ниже в рейтинге. По всей видимости, люди все чаще ходят за покупками, но это все меньше им нравится.

Подобные результаты озадачивают. Возможно, не так уж и странно, что люди отправляются по магазинам чаще, чем раньше. Когда перед нами лежит такой ассортимент, выбор конкретного товара требует больше сил. Почему же тогда людям меньше нравится процесс покупки? И если так, почему они продолжают этим заниматься? Например, если нам не нравится ходить в супермаркет, можно просто расслабиться и покупать привычные варианты, игнорируя доступные альтернативы. Шопинг в современных ТЦ требует больших усилий, только если мы собираемся досконально изучить все представленные варианты и приобрести лучшее. Но для тех, кто закупается подобным образом, расширение ассортимента должно быть благом, а не злом.

Как правило, именно это утверждают ученые-социологи, которые исследуют проблемы выбора. Если мы рациональны, говорят они, то увеличение количества вариантов должно пойти на пользу обществу. Это выгодно для тех, кому не все равно, что они выбирают, а остальные всегда могут игнорировать расширение ассортимента. Звучит логично, однако эмпирически не подтверждается.

В серии революционных исследований под названием *When Choice Is Demotivating* (рус. «Когда выбор демотивирует») представлены доказательства. Проводили один из эксперимен-

тов в магазине деликатесов в элитном районе, где выставлялись образцы новых блюд на пробу. Исследователи поставили витрину с экзотическими джемами высокого качества для дегустации. При покупке одной из банок также выдавался купон на \$1. В одном случае ученые предлагали на пробу 6 сортов джема, а в другом – 24, но так или иначе, приобрести можно было любой из 24 вкусов. Когда на витрине было больше сортов, покупатели подходили чаще, чем когда стояло 6 видов, хотя в обоих случаях люди в среднем пробовали одинаковое количество джема. Различие стало очевидно при покупке: 30 % людей, которые пробовали джем из 6 тестеров, действительно приобрели баночку; но только 3 % людей, пробовавших джем из 24 тестеров, совершили покупку.

Многообразие вариантов может отталкивать потребителей, так как принятие решения затрачивает больше сил.

Другое исследование прошло в лабораторных условиях. Студентов попросили оценить несколько видов шоколадных конфет в рамках якобы маркетингового исследования. Им задавали вопрос: какие (по описанию и внешнему виду) они бы выбрали для себя; после группа действительно пробовала и оценивала именно этот сорт. В другой комнате студентам предлагали небольшую коробку конфет вместо платы за участие. Первой группе изначально предлагали выбрать из 6 сортов конфет, а второй – из 30. В результате выяснилось, что студенты, кому предложили меньший выбор шоколада, оценили его выше, чем те, кому предложили более широкий. Помимо этого, вероятность, что в качестве компенсации они возьмут коробку конфет, в таком случае выросла в четыре раза.

Авторы исследования предложили несколько объяснений данным результатам. Большое количество вариантов может отталкивать потребителей, так как требует при принятии решения затрачивать больше сил. Покупатели решают не думать – и не покупают продукт. А если и покупают, то усилия, затраченные на выбор, снижают удовольствие от результата. Помимо этого, наличие большого количества опций может снижать привлекательность выбранного варианта; так как невольно появляются мысли о привлекательности невыбранных, снова снижая удовольствие. Эти и некоторые другие возможные объяснения мы будем обсуждать на протяжении всей книги. Но на данный момент вопрос, с которого мы начали, все еще актуален: почему люди не могут просто игнорировать некоторые или большинство вариантов, относясь к выбору среди 30 видов так, словно выбирают из 6?

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.